

การบริหารแบบถาม

การบริหารงานมีอยู่ด้วยกันหลากหลายวิธีการ และหนึ่งในวิธีการที่เราจะคุยกันในวันนี้คือ การบริหารลูกน้องโดยการถาม ซึ่งแนวทางการบริหารลักษณะนี้เป็นแนวทางที่เราได้รับอิทธิพลมาจากต่างประเทศ

ในอดีต การบริหารในประเทศไทยโดยส่วนมากจะเป็นการบริหารแบบสั่งการมากกว่า คือหัวหน้าเป็นคนบอก ส่วนลูกน้องมีหน้าที่ทำตาม เวลามีปัญหา ก็กลับไปถามหัวหน้า ซึ่งก็จะให้แนวทางการแก้ปัญหาเพื่อให้ลูกน้องไปปฏิบัติตามต่อไป ในขณะที่ประเทศที่เจริญแล้ว การบริหารแบบสั่งการจะถูกลดความสำคัญลง และการบริหารแบบถามเริ่มเข้ามามีบทบาทและได้รับความนิยมมากขึ้นตามลำดับ

ประเทศไทยเริ่มการบริหารแบบถามได้ไม่กี่ปีที่ผ่านมา นำเข้าโดยผู้บริหารชาวต่างชาติที่เข้ามาบริหารงานในประเทศไทย และจากคนไทยที่มีโอกาสได้ทำงานในต่างประเทศหรือศึกษาในต่างประเทศ ถึงตอนนี้อาจจะมีหลายๆคนเริ่มแย้งกับผมแล้วว่า “ไม่จริงคนไทยมีการบริหารแบบถามมานานแล้ว” ก็ลูกน้องชอบถามหัวหน้าเป็นประจำว่า “มีปัญหายังไงจะให้แก้ยังไง” หรือ “จะทำอะไรต่อ”

เอ่อ! ไม่ใช่ครับ การบริหารแบบถามที่ผมกำลังพูดถึงนี้ เป็นการบริหารแบบหัวหน้าถามลูกน้อง (ไม่ใช่ ลูกน้องถามหัวหน้า) แบบประมาณว่า “แล้วถ้าเป็นคุณ คุณจะแก้ปัญหายังไง” พูดจริงๆ แล้ว การบริหารแบบถามเป็นแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานได้คิดทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นและลองหาคำตอบด้วยตัวเอง ซึ่งถ้าพูดจริงๆ แล้ว คนที่จะมีคำตอบในปัญหาต่างๆ ได้ดีที่สุดในที่สุดคือคนที่อยู่หน้างาน ไม่ใช่คนที่อยู่วงนอกออกมา

นอกจากนี้การถามยังเป็นการทำให้ผู้ตอบรู้สึกเป็นเจ้าของคำตอบนั้นๆ รู้สึกรับผิดชอบกับสิ่งที่ตอบมา และพร้อมที่จะทำในสิ่งที่ตนเองเป็นผู้คิด

จากข้างต้นจะเห็นว่า การบริหารแบบถามมีข้อดีด้วยกันหลายอย่าง แต่การบริหารแบบถามไม่สามารถใช้ได้ในทุกโอกาส ในบางสถานการณ์ การบริหารแบบถามไม่สามารถนำมาใช้ได้เลย เช่นในสถานการณ์ที่...

ลูกน้องยังใหม่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กรมาก่อน – ไม่ว่าจะลูกน้องใหม่ที่เข้ามานั้นจะเป็นเด็กจบใหม่หรือคนที่มีประสบการณ์ทำงานมาแล้วแต่เพิ่งเข้าร่วมงานกับองค์กรนี้เป็นครั้งแรก เพราะพนักงานที่เข้ามาใหม่เหล่านี้จำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานภายในองค์กร

และกระบวนการทำงานต่างๆ ในขณะที่เด็กจบใหม่ยังต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมในส่วนของการทำงานอีก ดังนั้นการบริหารแบบตามใจจึงไม่เหมาะในกรณีนี้

ลูกน้องคิดคำตอบไม่ได้แล้วจริงๆ – ในกรณีนี้คือ เมื่อถามลูกน้องไปแล้ว ลูกน้องไม่สามารถตอบได้ ไม่รู้จริงๆว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร หรือลูกน้องคิดมาหลายคำตอบแล้วแต่หัวหน้ายังมองว่าคำตอบเหล่านั้นไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ดังนั้นจึงเป็นการเปล่าประโยชน์ที่จะยังคงพยายามเค้นเอาคำตอบจากเขาต่อไป การไม่รู้ก็คือไม่รู้ ไม่ว่าจะเหตุผลจะเป็นเพราะการขาดประสบการณ์หรือเป็นปัญหาใหม่ที่ไม่เคยเจอมาก่อน ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ หัวหน้าจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารใหม่ เป็นแบบสั่งการแทน

งานที่เร่งด่วนมาก – โดยปกติการหาแนวทางในการแก้ปัญหาจำเป็นต้องใช้เวลาในการคิด ทบทวนปัญหาเพื่อหาคำตอบที่เหมาะสม แต่ถ้ามันเป็นงานด่วนและไม่สามารถรอให้ลูกน้องค่อยๆคิดหาแนวทางการแก้ปัญหาได้ หัวหน้าก็จำเป็นต้องเข้ามาเป็นผู้แก้ปัญหาแทน เพราะไม่เช่นนั้นงานด่วนจะกลายเป็นงานที่ไม่เสร็จตามกำหนด

งานนั้นมีคำตอบอยู่ทางเดียว หรือหัวหน้ามีคำตอบอยู่แล้วและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ – ในกรณีนี้ หัวหน้าไม่ควรต้องเสียเวลาถามให้เมื่อยปาก เพราะยังไงก็มีคำตอบอยู่แล้ว ถ้าถามแล้วไม่เอาตามที่ลูกน้องว่า สุดท้ายลูกน้องอาจรู้สึกว่ “มีคำตอบอยู่แล้ว จะมาถามทำไม”

หากคุณยังไม่เคยบริหารแบบตามใจมาก่อน ลองใช้ดู บางทีอาจได้คำตอบที่ดีกว่าคิดเองด้วยซ้ำ นอกจากนี้การถามหาคำตอบจากลูกน้องยังมีผลดีอีกอย่างคือเขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและหากแนวทางในการแก้ปัญหานั้น เป็นแนวทางที่เขาเสนอก็คงยิ่งทำให้ความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหามีมากขึ้น เพราะความรู้สึกเป็นเจ้าของแนวทางในการแก้ปัญหาจะมีมากขึ้นด้วย

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา

กรรมการผู้จัดการ

บริษัท ออคิด สลิงชอท จำกัด

apiwut@riverorchid.com

www.orchidslingshot.com

All rights reserved
contact@riverorchid.com